知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum

E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

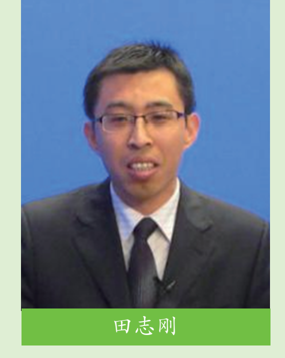
【专家访谈】

知识管理是为了解决实际问题

——《知识管理论坛》专访知识管理中心主任田志刚

◎ 采编：王铮 刘远颖 王传清

专家简介


田志刚

田志刚：知识管理中心（KMCenter）创始人、主任，北京知行易科技有限公司董事长。曾服务于制造型军工企业、软件公司、知名管理咨询公司，担任技术总监、运营总经理、高级咨询顾问等职位，是国内知识管理研究和实践的开拓者和布道者，被媒体誉为“最理解中国企业知识管理”的专家。当前主要从事知识管理领域的咨询、培训工作，著有《你的知识需要管理》《卓越密码：如何成为专家》。

采访者：《知识管理论坛》（以下简称 KMF）编辑部刘远颖、王传清
文字整理：王铮
采访时间：2019 年 2 月 28 日
采访地点：北京市海淀区上地商服中心

引用格式：知识管理是为了解决实际问题——《知识管理论坛》专访知识管理中心主任田志刚 [J/OL]. 知识管理论坛 , 2019, 4(1): 53-58[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/p/163/.

知识管理中心（KMCenter）成立于 2001 年，是以知识管理研究、咨询服务为主营业务的机构，致力于推动知识管理落地。其创始人田志刚先生更是有着丰富的知识管理研究和实践经验，不仅主持知识管理的实施项目，帮助组织和专业人员解决知识管理问题，还开展知识管理培训，出版专著。田主任对《知识管理论坛》的成长也十分关注，欣然接受了我们的采访邀请。在 2 月最后一天阳光灿烂的午后，田主任刚从外地调研结束回京，虽风尘仆仆，但精神奕奕，带着最新的调研成果与我们侃侃而谈。

1 首先从个人的维度理解知识管理的价值

KMF：田老师您好，首先祝贺您的新书《卓越密码：如何成为专家》出版。很多人了解您是通过您的第一本书《你的知识需要管理》，这本书从知识管理的立场，来帮助知识工作者提

发表日期：2019-02-28 本文责任编辑：刘远颖

升自我。我们也了解到《你的知识需要管理》自2010 年出版至今已经加印 10 余次，足见其影响和价值，同时也反映了全社会对于知识管理的关注和需求。那么，从《你的知识需要管理》到《卓越密码：如何成为专家》，从书名就可以看出这是知识工作者从“养成”到“卓越”的过程。作为作者本人，您是如何看待这两本书之间的联系，从第一本书到第二本书，这之间的将近 10 年时间又经历了怎样的体验、思考和心路历程呢？可否为我们介绍一下两本书的缘起。

田志刚：谢谢。写第一本书的时候，有一个初衷，就是想证明知识管理的价值，证明知识管理是有用的。对比图书情报档案，知识管理起步较晚，很多人在早期缺乏了解。而以前我们在给企业的实践者推广知识管理的时候，企业会说：你们说的都对，但是和我们没关系，企业一定要看自己实际取得的效果。因此我就想先从个人的维度切入，让个人了解到知识管理是和我们每个人息息相关的，是能够给个人带来价值的，再由此推而广之。

至于第二本书的背景，是我们发现企业经常招不到能干的人，招不到“高手”。因此我希望探究一下如何练就高手，并发现高手背后共通的东西。有了这个目标之后，我们发现讨论这方面的文献是比较少的。国外有一些研究专长的文献，但是主要侧重在文艺、体育领域，这些领域具有自身的特点，即都是一些特殊技能，但是研究知识型员工如何成为高手的很少。所以我们想提炼出知识型员工成为高手的路径，分析他们的成长方式。

我们做这个研究的优势在于我们一直在做企业咨询，我们会到企业和项目中去调研，这样就会和那些高手、专家们交流，我们会去考察他们的经验与秘笈，这件事情已经持续了许多年，也帮助我们发现了一些规律。

总而言之，第一本书是站在知识的立场上，第二本书是站在人的立场上。现在我觉得第二种立场更为重要。每个人都觉得知识管理好，但是知识管理要发挥作用一定是和实际场景和特定需求结合起来的，归根结底，是需要和人结合起来。实现了这一点，未来即使你不叫知识管理也没有关系；相反，做不到这一点，你要去推广知识管理、单纯地讲知识管理现在是没有人听的。

2 知识管理是艰难却必然的道路

KMF：您本人是 KMCenter（中国知识管理中心）的创始人。KMCenter 是国内知识管理领域研究和实践的权威机构，成立于 2001 年，距今已经有 18 年的历史。而 18 年也是一个生命从出生到成年的时段，与国内知识管理的引入、发展相同步。那么回首过往，您能否为我们简要回顾一下 KMCenter 的发展历程？同时也以此为缩影，介绍一下您对国内知识管理发展整体现状的认识。

田志刚：我们最初做知识管理的出发点就是觉得这个东西有价值、有意思，慢慢地就专门做这个了，可以说是把兴趣做成了事业。在初期的时候，我们每年会组织不少活动，邀请一些同行来进行思想碰撞和研讨。我们认为知识管理这个事情很有价值，也有需求，所以我们也有一群人在研究和实践这个事情，在这十几年中间，我们做了不少启蒙性的工作，也共享了许多资料、电子书等内容。起始的时候 KMCenter 是一个虚拟组织，当时如果是实体，运营难度将更大。后来我们就成立了公司，专门做知识管理，这十几年的时间，我们也服务了上百家机构，积累了一些经验和教训，探索出不少方法。

我们不想去卖一些软件和工具，而是选了那条最难的路，所以这个过程里面充满各种艰难困苦。但回过头来看，我们还是觉得这是一件有价值的事，值得去做。

对于国内知识管理发展现状，总体上感觉，现在还是有很多停留在宣传和表面的阶段，具体做实事的还比较少。所以有客户在找到我们的时候，我们会客观地跟他讲：知识管理这个事挺难的。

知识管理论坛，2019（1）:53-58
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2019.006

但是，另一方面，知识管理又是我们发展的必然阶段，是躲不掉的。改革开放40年了，一些数据都显示我们国家在很多区域、很多方面已经达到了中等发达国家的水平。而发达国家和发展中国家的区别是什么？就是发达国家的主要产业一定是做复杂性的、创新性的工作。为什么发展中国家发展到一定阶段，会面临中等收入陷阱？其中一个重要的挑战就是需要转变经济增长方式，转变为创新驱动。中国未来一定要干复杂性、创新性的工作。以前我们的发展创新含量比较低，但随着中国从跟随到各个领域逐步进入到全球较前面的位置，你就是想去山寨也有没有山寨的对象了。所以这个时候，知识管理就是一条必然的路，如何提高知识工作的效率、如何创新、如何更好地激发知识型员工，都是必须要去解决的问题。

3 从跟随到创新，知识管理是“形势所逼”“需求拉动”

田志刚：知识管理本质上是需求拉动的，创新也是。如果不是逼到那个地步，没有人、公司和组织真正地想去做好知识管理。

一个明显的例子就是知识库建设。以前的各类企业的呼叫中心是劳动密集型行业，在规模扩张阶段可以几乎无限地招人，我们看到很多呼叫中心把人员坐席规模作为一个重要的指标。随着劳动力成本的急剧上升，现在这样做成本太高，另一个原因也是很难招到人了，这时候人工智能就成了普遍的需求，而人工智能发挥作用还是有赖于知识库。

从这个例子可以看出，在中国做好知识管理，一定是到“迫不得已”的时候才可能普及。真正下功夫去做知识管理的一定是“形势所逼”，当“混不下去了”，企业才会想起来并真正投入资源。现在的企业变得越来越聪明，不会被一些名词概念所蒙蔽，直到他们被逼到一定程度，就会自然采用知识管理的办法。

我们也看到一些企业，甚至从来没有听他们提过“知识管理”的表述，但是实际上他们的知识管理做得很好，他们是把这个作为管理优化的自然过程。我们这里有一个客户是设计行业的，他们一直以来做得很好。当他们的业务发展很快时，就发现人手不够，随着项目增多，他们仅有的人分身乏术，因此需要增加人手，并且复制成功经验。在这种情况下他就会主动去思考，如何把这些做事情的有效方法传授给别人。

这时候，又面临新的问题——有很多东西难以显性化、难以复制和分享，你需要把做事情的方式流程化、条理化、系统化、结构化——这就是知识管理的精髓，也是最难做的。形成论文容易，但是任何一个企业机构都不是依靠发表论文来形成竞争力的，一定是有自己最独特的东西。而这些独特的东西，一定是无法完全依靠文档、图表来表述的。这时候我们就需要看背后的东西，就又回到“人”本身。

目前很多企业建立了大量知识库，积累了大量文档，但是脱离了“人”，就形成不了“真正的知识”，大量文档被冷落在那里是没有任何用的。

我们进一步探究，知识库为什么用不起来呢，因为大家不需要这个。用户的需求一定是很明确的，知识库里的知识要能够指引我干活，要能够帮我省时省力，毕竟，懒惰是人类的本性。比如我们坐出租车，很多司机就习惯跟着导航走，导航让我向哪儿开我就向哪儿开，因为这样我不用动脑子。

另外，谈到知识管理发展的国内外差异，很多人说国外知识管理比较发达，但是你把国外的知识管理专家请到中国来做能不能成？我表示怀疑，因为这和管理的土壤有关。我们这个差异主要是两个方面，一个是管理基础，另一个是知识员工的成熟度。比如，国外的员工拒绝加班，但是人家上班是真上班。而中国的文化则是领导不下班，我也不下班，但干不干活不一定。所以管理的基础是不一样的。



知识管理论坛
2019 年 第 1 期（总第 19 期）

4 知识服务时代，面向“知识消费”，培养“服务意识”

KMF：对比多年前《你的知识需要管理》一书出版时，中国知识管理已经经历了快速的发展。不论是移动互联网、智能终端等新技术，还是知识付费等新模式，用户的认知水平和成熟程度也在不断提高。我们尤其注意到，国内知识管理领域已经形成了一个巨大市场，一端是旺盛的需求，另一端是多元的、不断进入的“新玩家”，提供着不同类型、不同档次的“知识服务”。您是如何看待近年来来形形色色的知识服务供应商？

田志刚：大家对于知识服务的定义不一样，现在没有一个共同认可的“知识服务”定义。因此，谁都可以说自己做的是知识服务。比如教孩子学习也是知识服务，开辅导班也可以是知识服务。当没有统一定义和标准时，你也没有办法说别人不对。

但是，我觉得不同知识服务业态的差异还是很大的。互联网知识服务和图情档的知识服务就很不一样，互联网知识服务是解决焦虑的，是普遍性的，也带有很多营销的手段，而“知网”（CNKI）的知识服务就是面向研究和写论文的需求。

对于普通用户的需求，我们有一个假设，普通人是不爱下功夫学习的，都希望知识拿来就能用，但他们又需要用知识解决问题。通俗来说，一个人可能不爱“学习”知识，但他一定会“消费”知识。比如我在买东西的时候，我要依靠知识分析卖家靠不靠谱，会不会骗我，这就是在“消费”（运用）知识，而且这种知识“消费”行为更加复杂。

对于知识服务这个概念，我是认同的。其实知识管理的本质就是把知识用起来、转起来。所以把“知识”加上“服务”这个词是有好处的，最大的好处就是培养服务意识。

长期以来，无论中外，有知识的人大都是骄傲的。但西方的好处是有工业革命，让知识和生产结合起来，让知识应用于生产。但是中国还没有，因此很多有知识的人在很长一段时间内不愿意去服务。这是一个大问题。而现在知识服务推广了服务意识，让知识去解决问题，这是一个好事。

5 知识付费满足通识需求，专业领域还需深入研究

KMF：这就引出了下一个重要的话题：2016 年被称为中国的“知识付费元年”，涌现了很多“现象级”的平台、产品、IP 和大 V。对于知识付费业态、尤其是对于那些知识大 V，很多人有不同的认识。那么，您是如何看待“知识付费”业态的？

田志刚：我觉得这一波知识付费首先是和中国教育的某些缺失有关。现在网上知识付费产品卖得最火的，反倒是那些中小学阶段、大学阶段应该接触的常识性知识。知识付费产品你讲深了没有人听，所以一定要讲普及性的，你的内容层次越往上，受众越少。

而那些受欢迎的普及型的知识应该是中小学阶段就应该掌握的。但在中国这方面的中小学教育缺失了，那时大家都在强调考试。在那个阶段按理说是海量阅读的时候，但是并没有。本科阶段的阅读量也没有，因为一上大学大家都觉得自由了。正是这种欠缺造成了现在的知识付费产品的需求。

还有第二个原因就是知识焦虑。表现为“我如果不学东西，我就没法混”。现在知识付费正是抓住了人们的焦虑心理。面对知识焦虑，人们有两种反应：一种就是我索性不学了，第二种就是逮到什么学什么，这些都是自我安慰。

我觉得知识付费也有积极作用，它弥补了博雅教育阶段的缺失，现在是在为常识补课。但这也仅仅限于知识普及作用，对于专业人士来说，还是需要专业知识，这时知识付费内容的价值就有限了，这就是为什么很多人上了很多课，最后也无用武之地。作为职场人士，你还是要系统学一些专业的东西，有深度的东西。

知识管理论坛，2019（1）:53-58
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2019.006

6 工具不是万能的，没有工具是万万不能的

KMF：我们看到国内一些知识管理服务供应商在开展咨询或培训时，都会依托于一套系统或平台，而 KMCenter 似乎没有自己品牌的软件或平台销售。您是如何理解知识管理与“系统”、“工具”的关系的？

田志刚：我们自己不做软件，但是我们会根据客户的需求去选择和推荐适合的工具。因为用户需求差异很大，我们会跟客户说如果你资金不是很充足的话，用开源的也可以。我们是希望真正根据需求去做，如果我们做软件，就只能卖我们的东西了。

说实话国内的知识管理软件系统功能、体验都还有待提高。与中国互联网工具的发展对比，企业知识管理软件跟这个之间有一个巨大的鸿沟。我经常和软件开发者交流，提出现在知识管理软件存储知识不是关键的问题，分类、标签、信息组织等基本功能我们都能够实现，现在的关键问题是“怎么推动知识的运用”。

在工作场景下，员工在干活的时候，最需要的是能够精准满足他当下需求的一点点知识。企业的知识管理不是管理知识，不是在企业内部建一个“知网”就可以的。“知网”为什么活得好，因为它卖给“有刚性需求的人”：你在写论文、做研究的时候，不看参考文献做不下去啊。但是企业员工的工作方式与此完全不同。在企业里面，解决问题才是主要的。在这个时候，你给他提供20篇参考文献，他是不看的。提供个性化、有针对性的内容，才是他最需要的。员工需要的是可操作、可执行的内容，但是我们发现很多的知识库软件还是提供传统的长文档。

系统、工具是一个手段，有时候，有它你不在意，而没它却又不行。就好比这个月的工资多了 500 元你不会在意，而如果扣了 500 元你就要问为什么。系统、工具还有一个作用，就是有时候背负了“骂名”——在没有使用知识管理软件的时候，人们如果想抱怨，不知道抱怨什么，有了软件之后，就有了抱怨的对象。我们曾经给一家客户做咨询，对方说——你们这次不要提知识管理行不行——一提知识管理就挨骂。

总之，我觉得知识管理系统、工具是需要的，但是要遵循一定的顺序，前提是你要知道自己的需求，你要知道需要解决什么问题，这样系统、工具才能发挥出功能。

7 不同的工作类型具有不同的知识管理方式

KMF：您书中有一个段落令人印象深刻，就是您讲到曾经系统地调研了国内对于知识管理岗位的招聘需求。那么，根据您的了解，当前国内单位对于知识管理专职岗位与人才都有哪些需求？我们也发现，很多单位可能并不直接以“知识管理”作为知识工作者的岗位或部门命名，那么从 KMCenter 的咨询经验来看，都是哪些部门的知识管理需求（或者知识化水平）比较高呢？

田志刚：哪些领域知识管理需求量比较大呢？一定是知识密集型的领域，比如说研发设计。我们发现在中国实施知识管理的过程中有一个问题，就是做知识管理的大都是年轻人。而在国外，你会发现是很多“老同志”在做知识管理。比如一个员工搞了几十年销售，如今开始做知识管理。而国内我们很多新入职的年轻人可能有知识管理的专业学科背景，但是他不了解所在企业的文化、积淀、特点、工作方式，这样的人是不可能做好知识管理的。我们看到很多企业并不了解知识管理和业务之间的这种密切关系。

当前知识管理职能放在什么部门的都有，人力资源部门、信息化部门、行政部门等。现在最成熟的的是运维和客服的知识管理，因为呼叫中心离不开知识管理，缺了知识库没法运营。我们把工作分成三类，一类是重复性的工作，这是知识管理最容易产生成效的领域；第二类是项目性工作；第三类是创新性工作。任何企

业都会包括这三种工作，这也是企业知识管理的难点，其实在一个企业内部，知识管理的方法也是完全不一样的。

8 实现推动知识管理落地的理想

KMF：在 KMCenter 的网站主页上，我们看到“推动知识管理落地”这句话非常醒目。相比推广、宣传、销售，“落地”对于知识管理是最难的，也是最关键的。那么，您认为相比其他知识管理服务供应者，KMCenter 是如何践行“推动知识管理落地”这句话的？

田志刚：首先，我们不是为了单纯的营利，我们当然需要赚钱，但是我们不是希望通过这个事情欺骗误导人家。什么时候最容易发生欺骗呢？就是双方的信息不对称的时候。我们有一个信条：利用信息跟知识的不对称赚钱是可耻的。

所以我们选择了一条相对难走的道路。我们的用户有很多，而且我认为不是我们在帮他们，而是他们在帮我们，我们从他们身上了解中国用户的需求，了解他们有什么、想什么，我们通过他们去学习。因此，我认为我们更懂中国企业需要什么样的知识管理。

也许这也是我们的一个“缺点”，就是比较理想化，我们是真正想把知识管理做好，真正产生价值，但是我们的用户中有很多也是为了应付一下，引入知识管理是为了装点门面、得到表扬。但这不是我们想要的，我们想要的是客户能真正通过知识管理解决问题。

所以我们会选择客户。我们会判断用户是不是真的想做，以至于一些用户抱怨说——你们怎么这么不热情啊。我们认为，你不把知识管理作为一个真正的战略性的事情来推动的话，积累多少文档都是没用的。

所以，现在我们觉得知识管理单纯作为生意可能并不是一门好生意，但是这和价值观有关。我们还是希望能够创造出一些新的方法，来真正帮助中国企业解决实际问题。

9 把知识管理事业，做有内在驱动力的知识工作者

KMF：最后，我们看到“知识工作者”是您的书中出现非常多的概念，您自己也是“知识工作者”的代表，我们从公众号上也看到你持续地进行写作和更新，您个人是如何保持旺盛的工作状态和持续输出？对于更多的知识工作者以及研究者，又有什么建议呢？

田志刚：曾经有文章探讨人与人的差距是何时被拉开的。我们看到有些人非常聪明，成绩非常好，也上了名校，但是毕业之后并没有取得什么成就。因为他并没有真正地喜欢过学习，也没有探究精神。以前上学学习时为了成绩，有人逼你。当没人逼你的时候，你就容易放弃了。

作为一个独立上进的个体，越往上走，越是没有人告诉你该怎么办，越是高处不胜寒，你得自己去摸索。但是我们大部分人的内驱力是不够的，所以就放弃了。我们也说“革命人永远年轻”，正是因为他心里有事业，永远闲不下来，所以即使外表会变老，内心也不会变老。

最后，对于知识管理研究，我的一点建议是可以从小处着眼，研究真问题。学术界的不同领域都在研究知识管理，比如图情档、人力资源管理、战略管理、企业管理、信息技术等，但是侧重点不一样。我们也看到有一些研究，题目起得很大，但是一看内容都是从文献到文献，没有响应实际的需求。我建议选取一个小点进行主攻。（完）